



## Responsabilité Sociale des Entreprises : Tendances de la Recherche Scientifique au Maroc

### Corporate Social Responsibility : Trends in Scientific Research in Morocco

Abdellah MORJANE<sup>1</sup>, Jalila AITSOUDANE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctorant en « Sciences de gestion », Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES)-Agdal  
Université MOHAMMED V - Rabat

<sup>2</sup>Professeur de l'Enseignement Supérieur (PEC), Faculté des sciences juridiques économiques et sociales (FSJES) - Agdal  
Université MOHAMMED V - Rabat

**Abstract:** *Since its emergence in the 1950s by Bowen, corporate social responsibility (CSR) has always been a field of research not yet fully inspected. The objective of this article is to do a review of the literature on the various works that have been carried out on CSR in Morocco, covering both documentary research as well as field studies to highlight the research trends of Moroccan students in this area which until then remains ambiguous. Indeed, the identification of research trends in CSR will make it possible to identify a detailed panorama of the various fields of CSR prospecting. The literature review will focus on the analysis of around twenty articles on CSR.*

**Key Words:** *Corporate social responsibility, Scientific approach, Trend.*

**Résumé:** *Depuis son apparition dans les années cinquante par Bowen, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) était depuis toujours un champ de recherche non encore totalement inspecté. L'objectif de cet article est de faire une revue de littérature sur les différents travaux qui ont été effectués sur la RSE au Maroc, portant à la fois sur les recherches documentaires ainsi que les études terrain pour faire ressortir les tendances de recherche des étudiants marocain dans ce domaine qui reste jusque-là ambiguë. En effet, l'identification des tendances de recherches en matière de RSE va permettre de relever un panorama détaillé des différents champs de prospections sur la RSE. La revue de littérature va porter sur l'analyse d'une vingtaine d'articles sur la RSE.*

**Mot clefs:** *La responsabilité sociale des entreprises, Approches scientifiques, Tendances.*

## 1. INTRODUCTION

La construction d'un champ de connaissances dédié à la responsabilité sociale des entreprises, s'est lancée depuis plus d'un demi-siècle avec le lancement de l'ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » de (Bowen.H ,1953), qui a annoncé pour la première fois le terme «Corporate Social Responsibility» traduit en français par « Responsabilité sociale des entreprises -RSE-», et qui représente une base théorique de l'actuelle structuration de la RSE et d'un nouvel espace académique Business and Society lancé aux Etats-Unis (Carroll, 1979).

L'analyse de l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises montre que le développement de ce concept remonte au début du 20ème siècle, dans le milieu des affaires Nord-Américaines qui accompagneront la dynamique d'institutionnalisation des disciplines de gestion à partir des années 50 (Carroll 1999).

En effet, on peut analyser le champ de la RSE comme un nouvel espace d'actions pour les entreprises, où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2004); (Aggeri, Pezet et al.2005), qui englobe «un nouveau modèle de développement de l'entreprise» impliquant de nouveaux modes de gouvernance et d'organisation (Bansal, 2002).

Selon (Donaldson et Preston ,1995), la RSE peut être considérée comme un « contrat social » entre l'entreprise et ses parties prenantes directes (actionnaires, salariés, fournisseurs, client) et indirectes (administrations, collectivités locales, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile...), et la déclinaison pour les entreprises du concept du développement durable, en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux sur le déroulement de leurs activités, pour contribuer aux enjeux du développement durable tout en satisfaisant les parties prenantes de l'entreprises. (Bchara, et Berger-douce, 2016).

Au niveau national, c'est à partir de 2005 avec le lancement de l'initiative nationale de développement humain, que l'université marocaine et les organes étatiques se sont lancés dans la prospection de ce domaine. Sous la direction de la CGEM qui a procédé en 2007 à l'élaboration de la charte RSE et l'adoption pour la première fois au Maroc d'un label RSE, favorisant l'adoption des démarches RSE au sein des entreprises marocaines.

L'objectif de cet article est de faire une revue de littérature sur les différents travaux réalisés par les chercheurs marocains et étrangers sur la RSE au Maroc, portant à la fois sur les recherches documentaires ainsi que les études de terrain. En effet aucun travail de recherche ne semble avoir effectué une prospection des tendances de recherches RSE au Maroc d'où l'intérêt de ce papier.

Ce travail permettra de faire ressortir un panorama des tendances des recherches sur RSE, susceptibles d'orienter les futures recherches académiques.

Dans ce travail nous allons essayer de répondre à la problématique suivante:

Quelles sont les tendances de la recherche scientifique en matière de la Responsabilité sociale des entreprises au Maroc?

Plus, précisément, quels sont les travaux de recherches documentaires ainsi que les études de terrain effectués sur la RSE au Maroc? et quelles sont les tendances les plus visées par les chercheurs marocains dans ce domaine?

Cet article est structuré de la manière suivante:

Sur la base de la revue de littérature effectuées sur les recherches en RSE au Maroc, l'objectif est de faire ressortir les différentes tendances de recherches RSE. En effet, ce travail consiste à faire ressortir pour chaque recherche les auteurs, la problématique et les principales orientations de la recherche. Par la suite classer les recherches trouvées par types d'orientation et faire une analyse des plus dominants.

## 2. LES GRANDES CATÉGORIES D'ORIENTATIONS DES RECHERCHES RSE

Plusieurs travaux ont été effectués sur la RSE au Maroc, une analyse documentaire de ces recherches nous a permis de faire ressortir cinq grande catégories d'orientations

### 2.1 Les approches par l'environnement

Cette catégorie de travaux de recherches documentaire essaie de montrer comment les entreprises marocaines arrive-t-elle à adapter leurs stratégies à leur environnement immédiat, et cela par l'identification des facteurs qui influencent la mise en place d'une stratégie RSE au sein des entreprises, et la détermination des comportements nécessaires pour une meilleure application des normes RSE.

Dans leurs analyses de l'environnement d'une grande entreprise, (Boyer et Scottoc, 2013), montrent sur la base d'une approche descriptive, contextualisée, illustrant les évolutions de la démarche d'une entreprise multinationale marocaine (Office Chérifien de Phosphate (OCP), que l'application des exigences RSE est question d'adaptation et de réactivité sociale des entreprises à leur environnement. Les résultats font apparaître que l'évolution de la démarche RSE au sein des grandes entreprises évolue corrélativement aux transformations de son environnement, qui modifie sous l'influence des contraintes extérieures, les stratégies, les modes de management et de fonctionnement interne des entreprises (la culture, le recrutement, les compétences).

De même, dans une étude exploratoire des entreprises labélisées RSE au Maroc (Bouanani El Idrissi et Benmoussa, 2019), ont étudié le comportement des sociétés vis à vis de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise, afin d'identifier et mettre en exergue les pratiques sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance adoptée par les entreprises installées au Maroc. Les résultats font apparaître que la mise en

œuvre de stratégie RSE réussie au Maroc est question d'adaptation des comportements des intervenants interne et externe aux exigences de l'environnement et au niveaux d'engagements dans l'application des normes RSE, aussi a montré que l'arrière-plan culturel du Maroc, la prédominance des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique marocain ainsi que le manque de qualification des employés et cadres dirigeants montre que le Maroc est en phase transitoire vers de nouvelles pratiques favorisant la promotion des pratiques RSE, allant des obligations institutionnelles vers la volonté d'engagement responsable.

A leur tour, (Elhaddad et Alaoui, 2020) ont profité de l'état actuel lié à la crise sanitaire provoquée par le coronavirus et qui a révélé de multiples vulnérabilités sociales. Pour confirmer de point de vue RSE, comment les entreprises ont été obligées à repenser leurs stratégies et s'adapter à la nouvelle réalité à laquelle elles sont confrontées en raison de cette crise, notamment par l'engagement involontaire dans le télétravail ou dans des actions sociales et sociétales non programmées. Les résultats de la recherche font apparaître que cette crise a mis en place deux climats environnementaux de progrès, le premier qui offre aux entreprises, disposant d'une réactivité développée et efficace dans la gestion des risques extra-financiers, la possibilité d'accélérer leur croissance et d'accroître leur rentabilité, par un renforcement des processus de planification stratégique. Et un autre, celui des entreprises influencées par le climat d'incertitude, les délais de décision et les liquidités limitées, n'arrivent pas à suivre et profiter positivement de la crise. Chose qui interpelle que les démarches RSE peuvent permettre aux entreprises de rester compétitives, efficaces dans la contribution au développement durable.

Enfin, la revue de littérature effectuée fait apparaître que l'engagement institutionnel des Etats et la maîtrise des outils RSE, peuvent faciliter l'application des démarches RSE et le renforcement des processus de planification stratégiques des entreprises, afin de faire face aux enjeux socio-économiques.

La synthèse des différents travaux de recherches documentaires basés sur l'approche environnementale est présentée ci-dessous:

**Table -1:** Synthèse des articles sélectionnés utilisant l'approche par l'environnement

Référence	Problématiques	Principales orientations
(Boyer et Scott, 2013).	Déterminer les contraintes environnementales immédiates et internationales qui influence les démarches RSE des entreprises Marocaines.( Cas de l'OCP)	RSE: question d'Adaptation et de Réactivité sociale des entreprises. Approche par l'environnement
Bouanani El Idrissi et BenMoussa, 2019)	Identifier le comportement des sociétés vis à vis de la RSE, et mettre en exergue les pratiques sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance adoptée par les entreprises installées au Maroc.	RSE: une question d'adaptation des comportements. Approche par l'environnement double interne et externe de l'organisations
(Elhaddad et Yazidi.A, 2020)	Monter comment les entreprises arrivent-elles à adapter leurs stratégies RSE aux nouvelles circonstances liées à la pandémie covid19	RSE: question d'Adaptation et de Réactivité sociale des entreprises. Approche par l'environnement

Source: Composé par nos soins.

## 2.2 L'approche par les instruments et outils RSE

Les recherches et travaux réalisés avec l'approche institutionnaliste et par les outils RSE, sont dans la plupart basés sur des études terrains à base des questionnaires semi directifs, qui essaient de confirmer en majorité, comment les outils et instruments RSE peuvent-ils affecter le comportement et le management stratégique des entreprises engagées dans une démarche RSE?

Les études documentaires choisis dans le cadre de cette recherche sont étalées sur un intervalle de dix ans, qui illustre parfaitement les approches de prospection scientifique en matière RSE.

Dans ce contexte, (Labaronne.D et Gana-Oueslati.E, 2011) a étudié, sur la base d'une analyse des leviers institutionnels de la RSE (Global Compact, GRI, certifications ISO...) et d'une comparaison des forces et des freins rencontrés par les dirigeants des PME au Maroc et en Tunisie, les convergences axées RSE et Développement durable de ces deux pays. Les résultats font apparaître, que les stratégies managériales déployées dans les deux pays restent jusque-là très modestes et influencées par des difficultés organisationnelles, en terme de gouvernance et de culture managériale. De plus, l'étude empirique menée a révélé une ignorance des managers des instruments RSE misent en place dans ces deux pays.

De même, (Sefy, Chapelier et all, 2020) ont essayé de montrer grâce à une étude exploratoire qualitative, menée auprès de 15 dirigeants de PME marocaines, dans quelle mesure les instruments économiques misent en place par les gouvernements sont-ils efficaces et agissent pour promouvoir le comportement responsable au sein des PME? Les résultats font apparaître que la communication véhiculée par l'Etat et la pression des instruments économiques mises en place, impactent significativement le niveau d'engagement responsable des dirigeants des PME.

Dans son analyse théorique, (Tazi et Ibenrissoul, 2020) ont essayé de comprendre, grâce à une analyse des référentiels normatifs et des réglementations nationales et internationales, les pratiques (financières, sociétales et

environnementale) liées à l'intégration volontaristes des principes de la RSE dans la décision d'investissement. Les résultats font apparaître que la décision d'investissement est prise pour quatre raisons essentielles dont deux en relation avec la RSE, pour la contribution au développement local « People », pour l'amélioration de la réputation « Profit », pour l'amélioration de l'environnement « Planet » et pour la promotion de la « Gouvernance et de l'éthique ».

A son tour, (ElMoussaoui et El Azzaoui, 2020) ont évalué sur la base d'une étude des démarches et instruments RSE, comment ses derniers affectent l'activité des responsables des RH, et influencent les tendances de leurs engagements en matière RSE. En effet, les résultats d'une analyse qualitative, des procédures RSE appliquées par les dirigeants d'une société de boissons gazeuses et ses filiales a permis d'identifier les points de forces et de faiblesses de la Démarches RSE et de montrer que les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'intérêt de l'engagement RSE, et ont tendance à se concentrer sur la santé, la sécurité, la formation et la sécurité au travail.

La revue de littérature effectuée fait apparaître que les recherches terrains effectuées en suivant l'approche par les instruments, approuvent en globalité l'hypothèse que les démarches et instruments RSE ont une influence significative sur les tendances d'engagement des dirigeants, avec une quasi-confirmation que l'approchement par les instruments peut aider à comprendre et suivre l'évolution des comportements et des pratiques des entreprises engagées dans une démarche RSE.

Une synthèse des travaux de recherche effectuées en suivant l'approche par les instruments est présentée dans le tableau suivant:

**Table -2:** Synthèse des articles sélectionnés utilisant l'approche par les instruments

Référence	Problématiques	Principales orientations
(Labaronne, Gana-Oueslati, 2011).	Etudier l'impact des leviers institutionnels de la RSE sur les dirigeants des PME au Maroc et en Tunisie et faire ressortir les convergences des deux pays entre axée RSE et DD.	RSE : Une question d'adaptation au contexte institutionnel. Approche institutionnaliste
(Safy, Chapellier, et al, 2020)	Analyse qualitative sur les instruments économiques RSE mises en place par l'Etat Marocain et qui influence les comportements des dirigeants.	La RSE : une question d'instruments économiques : Approche par les instruments et les outils
(Nefzaoui et Seghyar, 2020)	Une nouvelle phase d'évaluation de la RSE nécessite l'intégration du management et donner une nouvelle configuration du système de contrôle de gestion.	La RSE : une aubaine pour le contrôle de gestion Approche par les outils de mesures et d'évaluation de la performance de l'organisation
(Elmoussaoui, EL Azzaoui, 2020).	Comment les démarches RSE affecte les activités des responsables RH, avec élaboration des tendances de leurs engagements en matière RSE.	RSE : Relation des démarches RSE-RH Approche par les instruments de la G.R.H
(Tazi et Ibenrissoul, 2020)	En adéquation avec l'évolution des référentiels normatifs et des réglementations nationales et internationales. Comprendre les pratiques liées à l'intégration des principes RSO dans la décision d'investissement.	RSE : un Facteur d'amélioration des décisions d'investissement. Approche : par les instruments et outils .

Source: Composé par nos soins.

## 2.3 Les approches par les niveaux de perception des theories

La perception et la compréhension des fondements et des principes théoriques de la RSE, représentent un facteur décisif dans la mise en œuvre de toute stratégie responsable. C'est dans cette approche, qu'il y a eu la réalisation de plusieurs travaux de recherches documentaires et d'études terrain, pour essayer de comprendre dans quelle mesure la compréhension des théories de la RSE agit-elle sur la qualité du rendement et de l'implication des collaborateurs.

En s'appuyant sur la théorie de la confiance organisationnelle (Hammach, 2016) a montré dans son analyse, que la compréhension de la RSE a un impact significatif sur les comportements et les attitudes des cadres. Les résultats de l'analyse de trente-six entretiens semi-directifs, menés des entreprises du secteur agroalimentaire, font enrichir la compréhension de l'impact de la perception de la RSE sur les comportements et les attitudes des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle, et explorer les différentes perceptions des cadres salariés et les comportements d'implication organisationnelle qui en découlent.

De même, (Benaïcha, 2017) a essayé d'étudier, sur la base d'une analyse des modèles théoriques (néo institutionnelle et Parties prenantes), la diffusion de la RSE dans les pays développés, en prenant comme champ de prospection le cas du Maroc. Les résultats font apparaître que l'effort consenti par l'Etat pour réformer les cadres législatif et socio-économique semble ne pas avoir un effet sur la diffusion de la RSE, suite à la non animation du cadre institutionnel de la RSE mis en place par l'Etat. Une situation qui, selon le chercheur, interpelle l'Etat à revoir le fonctionnement et la gouvernance des dispositifs d'institutionnalisation de la RSE et ceux par: l'incitation ou la coercition.

(Cherkaoui, Bilgaid, 2018) a penché son étude sur l'effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité, en d'autre terme le chercheur a essayé de montrer, dans quelles mesures la compréhension et la perception des démarches RSE communiquées par les entreprises, influencent le rendement des collaborateurs et dans quelles mesures les labels reflètent la réalité des pratiques au sein des entreprises. Les résultats font apparaître, que l'instauration d'une politique de diversité et de lutte contre la discrimination ne devrait plus être prise comme un effet de mode ou une simple philanthropie d'entreprise, mais elle doit être reliée aux démarches RSE prônant une égalité des chances en faveur de la méritocratie en entreprise.

Dans une étude comparative (Chrifi.H. J, 2019) a mis en relief les actions gouvernementales et privés en matière RSE et leur concordance avec les tendances et les perceptions véritablement adoptées au sein des PME labellisées en RSE. Les résultats font apparaître que la compréhension du concept de la RSE dans l'échantillon étudié est réduite à son aspect de management du capital humain et que les tendances managériales observées sur ces entreprises indiquent une insuffisance d'ingéniosité

sociale essentiellement pour ce qui est de la formation et de la communication.

L'approche par la perception fait apparaître en majorité une insuffisance dans la compréhension des principes RSE (Ouassal, 2020), chose qui agit globalement sur l'implication des cadres salariés. L'échantillon des recherches documentaires, présenté dans cette partie fait apparaître que l'analyse par la perception des théories RSE, représente un champ fertile de prospection, et de développement de nouvelles stratégies innovantes, facilement compréhensible et favorable à une mise en œuvre réussie des pratiques RSE.

Une synthèse des travaux de recherche effectués en suivant l'approche par les instruments est présentée dans le tableau suivant:

**Table -3:** Synthèse des recherches par l'approche de perception des théories RSE

Référence	Problématiques	Principales orientations
Ouassal (2020)	Sur la base d'une analyse des comportements des salariés de l'OCF déterminer l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur les attitudes des salariés en matière d'implication organisationnelle.	La RSE: une question de perception et de comportements des salariés. Approche par la perception des acteurs sociaux
Jebli Chrifi 2019	Sur la base d'une étude de six PME récemment labélisées RSE de la CGEM, l'article met en relief les actions gouvernementales et leur concordance avec les tendances et perceptions véritablement adoptées au sein de ses entreprises. La compréhension reste réduite à l'aspect RH.	La RSE: Une question de perceptions des actions gouvernementales Approche par la perception des acteurs comme fondements RSE/GRH
Cherkaoui, Belgaid (2018).	Etudier dans quelles mesures les démarches RSE communiqués par les entreprises influencent le rendement des collaborateurs et dans quelles mesures les labels reflètent les pratiques au sein des entreprises.	La RSE: Une question de politique de diversité et de lutte contre la discrimination. Approche normative par la théorie des ressources.
Benaïcha, (2017).	Etudier sur la base d'une analyse des modèles théoriques (néo institutionnelle et Parties prenantes) la diffusion de la RSE dans les pays développés le cas du Maroc.	La RSE: Une question de perception des modèles théoriques. Approche constructiviste par la perception des théories de la RSE.
Hammach, (2016),	Toute en s'appuyant sur la théorie de la confiance. Déterminer l'effet de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés.	La RSE: Une question de perception des modèles théoriques. Approche sociale par la perception de la RSE.

Source: Composé par nos soins.

## 2.4 Les approches par les facteurs de performance financière.

Les recherches documentaires et les travaux de terrain, analysant l'impact des démarches RSE sur la performance financière et sociale, sont devenues de plus en plus nombreux. Notre revue de littérature nous a permis de relever un échantillon important qui reflète les démarches suivies et les résultats les plus marquants.

Dans une analyse comparative (El Yaagoubi, 2019) a procédé à une étude en données de panel sur la période de 2012 à 2017, pour faire ressortir et analyser l'impact de l'engagement RSE sur la performance des entreprises cotées en bourse. Les résultats font apparaître que la relation

entre la RSE et PF reste jusque-là complexe et mitigée, une complexité expliquée selon l'auteur par la nécessité de sélectionner les parties prenantes vitales pour la tenue de l'activité de l'entreprise afin de garantir une étude plus précise de l'impact de la RSE sur la PF.

De même, (Ougoujil et Rigard, 2019) se sont interrogés sur la contribution de la RSE et des mécanismes de gouvernance à la performance financière des PME cotées en bourse de Casablanca. Les résultats font apparaître, l'absence d'un lien significatif entre la RSE et la performance financière des PME cotées à la bourse de Casablanca et également l'inexistence d'un impact statistiquement significatif entre les mécanismes de gouvernance et ladite performance. Une conclusion intéressante est retenue suite à cette analyse c'est que les résultats des recherches en relation avec la performance sont mitigés et varient selon la nature des indicateurs retenus.

(Abbass et al, 2019) ont penché leur étude sur les niveaux (Théorique, Empirique et Pragmatique) des interactions qui existent entre la RSE, le niveau de la performance financière et la performance sociale. Les résultats font apparaître que les études empiriques conviennent d'opérer un retour vers la description des relations de nature à expliquer le fondement d'une relation entre performance sociale et performance économique, et ce retour n'a de sens que s'il est effectué par partie prenante. Une hypothèse confirmée également par (Allouche et Laroche, 2005 ; p.32)

La revue de littérature effectuée fait apparaître que les recherches documentaires réalisées par l'approche RSE autant que facteur de la performance, varie entre les analyses comparatives des divergences et des convergences mais penchent tous sur l'idée que la relation entre la RSE et la PF doit être effectuée par l'intégration des parties prenantes pour affiner les résultats.

Le résumé des articles relevés par l'approche RSE en relation avec les facteurs de la performance, est représenté dans le tableau suivant:

**Table -4:** Résumé des recherches effectuées par l'approche RSE facteur de performance

Référence	Problématiques	Principales orientations
(Ougoujil,2019)	Dans le but d'explorer la relation entre la RSE, la gouvernance et la performance des PME cotées en bourse. Une analyse de 13 PME a permis de soulever deux résultats l'un suggère la neutralité de la RSE et le deuxième indique que la structure de propriété a un effet significatif sur la performance financière.	RSE: une question d'adaptation des structures de gouvernance Approche RSE facteur de performance financière
(Abbass, et al, 2019)	Etudier les niveaux des interactions qui existent entre la RSE, le niveau de la performance financière et la performance sociale. Niveau théorique, Empirique et pragmatique.	RSE: Un modèle de performance sociale et financière des entreprises. Approche Interprétative par le business case de la RSE.

El Yaagoubi (2019).	Déterminer sur la base d'une étude en données de panel sur la période 2012-2017. l'impact de l'engagement RSE sur la Performance des entreprises cote en bourse.	RSE: Une question de niveau d'engagement. Approche RSE facteur de performance financière
Bchara, et all, (2016).	En partant des apports théoriques sur la RS (étude et confrontation des référentiels RSE) et sur la gestion des Ressources Humaines, déterminer les caractéristiques de la gestion durable des Ressources Humaines.	RSE: Une question de relation avec les facteurs de stabilité/durabilité. Approche par référentiel constructiviste d'un modèle de performance et de durabilité sociale des entreprises.

Source: Composé par nos soins.

## 2.5 Les approches par les facteurs de développement et d'innovation

La revue de littérature effectuée dans le cadre de cette recherche, nous a permis de relever une cinquième catégorie d'approche de recherche dans le domaine de RSE et qui est plutôt liée au facteur de développement et d'innovation au sein des entreprises et qui sont en relation avec l'application des démarches RSE.

Dans une analyse comparative (El Ainin, Oulaich 2020), ont procédé à une étude du lien qui existe entre la mise en place d'un système fiable de la formation continue essentiellement des cadres et leurs influences sur les indicateurs de la performance sociétale. Cette étude a pour but de déterminer la meilleure manière qui permet d'évaluer la performance sociale des entreprises et ensuite d'analyser leurs sensibilités au développement de la formation continue. Les résultats font apparaître qu'il existe une relation directe et forte entre le niveau de la formation continue des cadres et les mesures de la performance sociétale des entreprises.

De même, (Attouch et Idouaarabe 2020), ont étudié sur la base d'une analyse conceptuelle et bibliographique, les pratiques socialement responsables élaborées par les entreprises au profit de leurs salariés, autrement dit, les auteurs ont procédé sur la base d'un rapprochement entre la GRH classique et la nouvelle GRH orientée vers les employés, à une relève des ambiguïtés qui existent entre ces deux concepts. Les résultats font apparaître que la GRH et la RSE semblent très liées, et que la GRH peut être considérée comme une force motrice de la RSE au sein de l'entreprise

Dans une analyse comparatives (Lahfidi, et all, 2019) ont procédé sur la base d'une analyse du comportement de 40 établissements touristiques dans la région de Souss-Massa au Maroc, à une vérification de la relation qui existe entre l'intégration du développement durable et la génération de facteur d'innovation dans le contexte marocain. Les résultats confirment l'existence d'un cercle vertueux entre l'innovation et la RSE dans les entreprises, et font apparaître, qu'il y a une relation positive entre innovation et tourisme durable, une relation liée essentiellement à un comportement d'innovateur, qui génère une force pour les entreprises engagées dans des démarches RSE.

Le résumé des recherches citées utilisant l'approche par les facteurs de développement et d'innovation est représenté dans le tableau suivant:

**Table -5:** Résumé des recherches effectuées par l'approche de développement et d'innovation

Référence	Problématiques	Principales orientations
El Ainin et Oulaich, (2020).	Analyser le lien entre la formation continue des cadres, et les indicateurs de la performance sociétale. Et déterminer la meilleure manière qui permet d'évaluer la performance sociale des entreprises	La RSE: la performance sociale est question de formation Approche par la formation des cadres.
Attouch et Idouaarabe, (2020).	Sur la base d'une analyse conceptuelle à travers une étude bibliographique, l'article met en exergue les pratiques socialement responsables élaborées par les entreprises au profit de leurs salariés.	RSE: Une question de frontières entre les sphères économique et sociale. Approche sociale
Lahfidi et all (2019).	Sur la base d'une analyse du comportement de 40 établissements touristiques, l'article vérifie la relation entre l'intégration du développement durable et la génération d'innovation qui semblent très liées.	RSE: une question d'innovation Approche intégration de la RSE en faveur innovation.

Source: Composé par nos soins.

## 3. DISCUSSION DES RESULTATS ET LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Après avoir fait une lecture des différents travaux documentaires et des recherches terrain, qui ont été effectuées sur la responsabilité sociale des entreprises au Maroc, nous avons eu une vision globale et panoramique sur les approches et les tendances de recherches suivies au Maroc. En effet, l'analyse de ses documents nous a permis de relever huit approches de recherche susceptibles d'être développées dans d'autres travaux de recherches, à savoir les approches par:

- Parties Prenantes/sociaux ;
- Environnement ;
- Instruments et Outils d'évaluation ;
- Dirigeants/Actionnaires ;
- Normes / Labels;
- Communication organisationnelle ;
- Management des Ressources Humaines ;
- Mécanismes organisationnels ;

Egalement, le travail effectué nous a permis de déceler une double carence, qui concerne la recherche sur les systèmes de management des ressources humaines socialement responsable et la communication organisationnelle. Ainsi que l'analyse du niveau d'efficacité des référentiels et des outils de la RSE mises en place par les intuitions nationales et internationales.

## 4. CONCLUSIONS

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche de faire une revue de littérature des différents travaux de recherches qui ont été effectués sur la responsabilité sociale des entreprises RSE au Maroc. Cette revue de littérature a fait ressortir un panorama des tendances de

la recherche scientifique sur la RSE et nous a permis de constater que ses recherches peuvent être améliorée en étudiant plus profondément la contexture des normes et des labels misent en place au niveau national et international, et voir dans quelle mesure elles peuvent atteindre les objectifs. Néanmoins, notre recherche n'échappe pas à des limites, puisque cette recherche peut être étendue par un benchmark plus large sur les tendances de la recherche scientifique en RSE au niveau régional et international.

## REFERENCES

### Reference to a Journal Publication:

ABBASS, Z., HAMMOUCHI, M. S., & M'HAMDI, M. O. H. A. M. E. D. RESPONSABILITE SOCIALE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES: UNE REVUE DES MODELES EXPLICATIFS DU LIEN PSE-PF. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 11(1), 423-439.

Abdelaziz, T. A. Z. I., & IBENRISSOUL, A. (2020). La Stratégie de la Responsabilité Sociétale des Organisations et la décision d'investissement dans les industries extractives. *International Journal of Management Sciences*, 3(1).

Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*.

ALLOUCHE, J., et LAROCHE, P., 2005, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises », *Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREMO*, pp. 38.

Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.

Bchara, N. S., Dubruc, N., & Berger-Douce, S. (2016, July). Le discours de la GRH dans les outils RSE.

BENAICHA, O. (2017). *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs* (Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech).

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York.

Boyer, A., & Scotto, M. J. (2013). Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc: l'évolution de l'OCP. *Management Avenir*, (5), 165-186.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Cherkaoui, A., & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité:

enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, (2), 141-181.

CHRIFI, H. J. RSE: La dynamique d'un phénomène en vogue au Maroc. Cas des PME labellisées par la CGEM. *International Social Sciences and management Journal*, 1(02).

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

EL AININ, C. N. M., & OULAICH, J. (2020). Formation continue des cadres et performance sociétale des entreprises: Le cas des unités de l'industrie agroalimentaire dans la région Dakhla-Ouad Eddahab—Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(3), 259-278.

El HADDAD, M. Y., & ALAOUI, O. Y. Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19.

ELMOUSSAOUI, H., & EL AZZAOUI, A. (2020). L'Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises socialement responsables. Cas des sociétés des boissons gazeuses. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).

El Yaagoubi, J. (2019). *Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière* (Doctoral dissertation).

Hammach, M. A. (2016). *L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc* (Doctoral dissertation).

Hicham, A. T. T. O. U. C. H., & Naima, I. D. O. U. A. A. R. A. B. E. (2020). La GRH Socialement responsable et «réappréciation» du capital humain: Une analyse conceptuelle.

Quairel, F. (2004). *représentation de la performance et de la notation sociétale: de l'objet au signe* (No. halshs-00150852).

Labaronne, D., & Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. *Management Avenir*, (3), 103-121.

LAHFIDI, A., HOUSSAS, M., AAZZABA, A., *Parte, I.* (2019). «Analyse De La Relation Entre L'innovation Et Le Développement Durable Dans Le Secteur Touristique De La Région Souss Massa, Maroc». *Forum International Du Tourisme Espagne*.

MOROCCO, C. O. E. I., EL IDRISSE, J. B., & MOUSSA, M. B. (2019). LES PRATIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE AU MAROC: ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES ENTREPRISES LABELLISEES RSE PAR LA CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC (CGEM) CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN MOROCCO: EXPLORATORY STUDY BASED ON COMPANIES LABELED CSR BY THE GENERAL. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(2), 173.

NAFZAOU, M. A., SEGHYAR, N., & BERDI, A. (2020). Cadre Juridique et Institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc. *International Journal of Management Sciences*, 3(2).

OUASSAL, L. (2020). L'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés: Description Contextuelle de l'OCP site de SAFI. *International Journal of Management Sciences*, 3(1).

Ougoujil, S., & Rigar, S. M. Mécanismes de Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises: Quel impact sur la performance financière des PME marocaines cotées à la bourse de Casablanca?.

Safy, R., Chapellier, P., & Gillet-Monjarret, C. (2020). L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines. *Revue de l'organisation responsable*, 15(1), 5-16.